

# ASSESSMENT CENTER

*Nem, kedves olvasó – habár a fenti cím ilyen asszociációkat kelthet – nem egy újabb bevásárlóközpontot vagy egyéb „centert” fogunk a következő hasábokon bemutatni. Ez a „center” munkaerő-kiválasztó módszer, amelynek „értékelő központ” a magyar elnevezése, ám a köztudatba mégiscsak AC-ként kezd bevonulni.*

A módszer lényege, hogy életszerű helyzetekben vizsgálja a résztvevők képességeit és készségeit. A személyekről kialakuló kép így gazdag és árnyalt, a kiválasztott egyének pedig igen nagy valószínűséggel beválnak. Elsősorban ez a nagyfokú megbízhatóság az AC növekvő népszerűségének az oka és záloga.

Néhány adat: az Egyesült Államokban 25 éves periódusban értékelték az AC hatékonyságát. 1971 esetben végeztek vizsgálatot 5943 kiválasztott emberrel, akik korábban AC-n vettek részt. Az eredmény 80% körüli megbízhatóságot mutatott ki, azaz az AC eredménye és az adott menedzsment hatékonyságának növekedése erős korrelációban álltak egymással.

A következőkben néhány kulcsfogalmat ismertetünk, amelyek az AC módszerspecifikus ismérvei, és segítségükkel átfogóbb képet kaphatunk a kiválasztás mikéntjéről:

**Követelményprofil:** azon kompetenciák (adottságok, készségek stb.) összessége, amelyek az adott munkaköri pozíció betöltéséhez szükségesek – természetesen a szakmai felkészültségen kívül. Általában olyan, nem iskolapadban elsajátítható készségekről van szó, amelyek megléte egy vezetőnél alapvető fontosságú, ám hiányuk igazán csak a munka folyamán, vagy csak hosszabb együttműködés során szokott kiderülni. Ilyenek például az empátia, az irányítókészség, az információkezelés pontossága, a konfliktushelyzetek konstruktív megoldása, a társak iránti barátságos és együttműködő hozzáállás, a stressztűrő képesség, és még hosszan folytathatnánk a sort.

**Helyzetgyakorlatok:** olyan egyéni, páros vagy csoportos feladatok, amelyek az adott követelményprofilnak megfelelő készségeket „vizsgáztatják”. Valós helyzeteket modelleznek, ahol a résztvevőknek adott feladatot kell megoldaniuk, döntést kell hozniuk, prezentálniuk kell elképzeléseiket stb. Tehát a jelölteknek olyan szituációkat kell átélniük és megoldaniuk, amelyekhez hasonlóakkal a megpályázott munkakörben is majd szembesülniük kell. A gyakorlatok száma a követelményprofil bonyolultságától függ, de általában nem több, mint nyolc feladat. Ha a vizsgálandó kompetenciák száma kisebb, és mondjuk csak két gyakorlatra van szükség, akkor mini AC-ről beszélünk.

**Jelölt:** külső vagy belső pályázó, aki általában egy megelőző szelekció után kerül be az AC-re. (Ez lehet interjú, tesztelés stb.) Egy AC csoportban általában négy-hat jelölt szerepel. Az AC egyik változata az ún. Development Center (DC) csak szervezeten belüli jelölteket vizsgál. Célja a fejlődési potenciál felmérése, illetve a képzési szükségletek meghatározása, azaz a szervezet emberi erőforrásainak feltérképezése.

**Zsűri:** az a három-öt megfigyelőből álló csoport, amely a jelöltek értékelését végzi. Tagjai elsősorban az AC-t tartó és koordináló külső szakértők, és a megbízó cég saját munkatársai. (Mini AC esetén általában külső szakértőkből áll a zsűri.) A belső zsűritagokat a szakértők kiképzik, hogy a megfigyelés és az értékelés egységes elvek és szempontok alapján történjék. Az AC-t követően a zsűri részletesen megbeszéli a jelöltek teljesítményét (az értékelés az értékelő lapon pontozással történik), és döntést hoz, azaz kiválasztja a legalkalmasabb jelölteket.

**Visszajelzés:** Az AC eredményéről általában minden jelölt visszajelzést kap, függetlenül attól, hogy mi a zsűri döntése az adott pályázóról. A pontozás mellett a zsűri a vizsgált kompetenciákban a jelöltek erősségeit és gyenge pontjait is megfogalmazza, illetve a megbízó igényének megfelelően képzési javaslatokat is tesz.



Ezek megbeszélése, ismertetése történik a visszajelzés során.

A széles körű követelményvariabilitás miatt nehéz lenne vázolni egy tipikus AC-t, általában a célok és a szervezés szükségletei határozzák meg a fajtáját.

A jó AC-nek – legyen az bármilyen is – a következőket kell felölelnie:

1. *Az AC technikák variálása.* A módszerek széles skálája biztosítja egyrészt az átfogó ismeretszerzést a tulajdonságokról és képességekről, másrészt növeli a mérés megbízhatóságát. A viselkedésszimulációs gyakorlatok mind egyénileg, mind csoportosan, szóban és írásban összejátszanak a tesztekkel, kérdőívekkel, valamint interjúkkal.

2. *Több jelentkező együttes értékelése.* Az adott feladat alatti interakcióban lehetővé teszi a formai elemek elhagyását, jóval nyitottabb részvételt biztosít, valamint gazdaságosabb is.

3. *Több megfigyelő bevonása.* A cél, hogy csökkenjen a szubjektivitás és a részrehajlás. Az értékelőknek alaposan képzettnnek kell lenniük. Jó ha van közöttük vezető beosztású és pszichológus is.

4. *Több szempontból történő megfigyelés.* Az AC-nek világosan meghatározott nézőpontok és területek szerint kell működnie. Ezek alapján kell variálni a különböző vizsgálati technikákat, hogy biztosítható legyen a viselkedés releváns mérése.

Az AC felhasználása tehát igen nagy területre terjedhet ki. Bár eredetileg arra tervezték, hogy a célok szerint történjék a kiválasztás, illetve, hogy segítsen az előléptetésekről szóló döntésekben, mégis az alkalmazása egyéb területekre is kiterjed:

- Képességek korai felismerése/felmérése,
- Fejlesztendő területek (tréningek) feltérképezése,
- Szervezeti tervezés,
- Csoportos készségfejlesztés.

Az talán ebből a rövid ismertetőből is kiderül, hogy a pergő gyakorlatsor, a váratlan elemekben bővelkedő helyzetek, a zsűri figyelő tekintete és maga a „vizsgahelyzet” bizony próbára teszi a jelöltek teherbírását, rugalmasságát, magabiztosságát – és persze minden készségét, amit a követelményprofil kijelöl. Az AC az asztal mindkét oldalán ülőktől nagy „befektetést” igényel: energiát, időt, fáradságot, figyelmet, találékonyságot – és a megbízó részéről anyagi ráfordítást is. Ám az AC „hozama” szintén igen nagy, és ez is mind a két félre vonatkozik. A megbízó elsődleges nyeresége természetesen a kiválasztott pályázó garantált rátermettsége: sok helyzetben bizonyította képességeit, és az adott csapatba való beilleszthetőségről is könnyebb dönteni, mert a szakértőkön kívül a szervezetet és a csapatot jól ismerő belső megfigyelők is látták. Ez azonnal megtérülő befektetés. Olyan cégeknek, amelyek hosszú távon gondolkodnak és a humán erőforrással hatékonyan szándékoznak gazdálkodni, a DC nagyon pontos választ ad olyan kérdésekre, mint hogy milyen emberi és szellemi kapacitással rendelkezik a vállalat a vizsgált területen, milyen fejlesztés szükséges egyénenként, kik azok, akikkel a belső karriertervezés során már most számolni lehet, és kik azok, akiknél még várni kellene stb.

A jelöltek pedig – akár álláshoz jutnak, akár nem – olyasmit nyernek, amit valójában csak ritkán szoktunk kapni: elfogulatlan, objektív értékelést a teljesítményükről, reális képet az adottságainkról és arról, hogy mely területeken kellene fejlődnünk a továbblépéshez. Az is kiderülhet, hogy az adott munkakör nem való a jelöltnek. Ezt megélni ugyan fájdalmas lehet, hosszabb távon azonban feltétlenül hasznos, mert későbbi kudarcokat takaríthat meg. Másrésztől viszont felszínre kerülhetnek olyan adottságai is, amelyek egy más munkakörre kiválóan alkalmassá teszik.

Az AC hazai története viszonylag rövid, alig tíz évre nyúlik vissza. Jövője viszont annál hosszabbnak ígérkezik, mert jelenleg az Assessment Center a munkaerő-kiválasztás széles körben elismerten leghatékonyabb módszere.

(A szerzők a győri Classis Human Kft. munkatársai.)